

Incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.

José Vicente Corrales Morales¹

Mauricio Navarro Zeledón²

Natalia Golovina³

RESUMEN

El presente artículo es resultado de una investigación realizada en segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016, sobre ocho empresas que participaron en el estudio, dedicadas a la comercialización de muebles de madera en la ciudad de Estelí. El objetivo de investigación fue determinar la incidencia de los factores de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016. Se identificaron las estrategias y cualidades empresariales de competitividad utilizados por los propietarios del sector, y se describió su implementación; se realizó el análisis de estrategias y en base a los resultados se proponen estrategias competitivas más aplicables. Esta investigación es con enfoque cualitativo con ciertos elementos cuantitativos, de tipo aplicada, paradigma interpretativo, de corte transaccional, muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizaron como estrategias de recolección de datos la entrevista y encuesta a los propietarios y la valoración de una experta en la materia.

Palabras clave: Estrategias, competitividad, cualidades empresariales y propietarios.

Summary

This article is the result of an investigation carried out in the second semester of the year 2015 and first semester of the year 2016, on eight companies that participated in the study, dedicated to the commercialization of wooden furniture in the city of

¹ Egresado de la maestría en Gestión Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí. Correo electrónico: jvc2803@yahoo.com

² Tutor de investigación, Máster en Relaciones Económicas Internacionales, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí. Correo electrónico: mrnz_30@yahoo.com

³ Asesora metodológica. Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia, Docente en UNAN-Managua/FAREM-Matagalpa. Correo electrónico: natygolovina@gmail.com

Estelí. The objective of the research was to determine the incidence of the factors of competitiveness that generate development in SMEs dedicated to the commercialization of wooden furniture in the municipality of Estelí during the second semester of the year 2015 and first semester of the year 2016. The strategies and business qualities of competitiveness used by the owners of the sector were identified, and their implementation was described; The analysis of strategies was carried out and based on the results, more applicable competitive strategies are proposed. This research is with qualitative focus with certain quantitative elements, of applied type, interpretative paradigm, of transactional cutting, Non-probabilistic sampling for convenience. The interview and survey of the owners and the valuation of an expert on the subject were used as data collection strategies.

Key words: strategies, competitiveness, business qualities and owners.

I. Introducción.

Conocer los factores más sobresalientes de competitividad de las PYMES del sector madera muebles es un tema de interés para los ebanistas estelianos, en este sentido los propietarios deben de entender que la máxima de la competitividad está en el compromiso total de la organización; cada colaborador de las PYMES del sector madera muebles necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento, sea mediante experimentos, mejores maneras de producir, y crecimiento continuo en calidad, confiabilidad y respuesta.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad, por un lado, que las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera se apropien de los factores de competitividad en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016, y por otro, contrastar si dichos factores muestran el camino hacia una mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad de las mismas.

La investigación contempla tres dimensiones de estudio (organizativa, operativa y estratégica), por lo que, los resultados a obtenerse serán equilibrados con la información recopilada en la bibliografía, tratando de resolver mucho más a fondo la problemática que éstas PYMES están presentando y con la identificación de los factores que les permiten subsistir así como las condiciones que pueden hacer que prosperen en un futuro.

En este sentido, la presente investigación centra su atención en el estudio de la competitividad en su aspecto microeconómico, es decir, en su aplicación a la empresa, que ha sido una materia de gran interés en la literatura económica del último siglo, constituyendo uno de los temas más recurrentes y de mayor presencia en el desarrollo y evolución de las diferentes teorías.

Bajo el planteamiento del problema de investigación se hace imprescindible generar una definición concreta y específica del mismo, por lo que se plantea la siguiente cuestión para definir el problema: ¿son relevantes los factores de

competitividad en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí durante el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016?

II. Metodología

La Incidencia de los factores y cualidades de competitividad que generan desarrollo en las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí se realizó a través de esta investigación científica; para el desarrollo de esta investigación se tomó como base la verdad, la certeza, la objetividad, la precisión, la medición y el comportamiento de las variables de estudio, sobre el punto de vista pragmático.

Los resultados se plantean con el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos que relatan los diferentes instrumentos diseñados para dar respuesta los objetivos referidos a la incidencia de los factores y cualidades de competitividad en las PYMES del sector madera-mueble.

El enfoque que se tomó en cuenta para este proceso investigativo es de carácter cualitativo con presencia de algunos elementos cuantitativos, que según Hernández, Fernández, & Baptista Lucio (2010) “se guía por áreas o temas significativos de investigación, por lo que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis deben preceder a la recolección y el análisis de los datos” (pág. 7)

Así también, se efectuó un estudio de carácter descriptivo y explicativo, que Ferreyra y De Longhi, Ana Lía (2014) lo abordan cuando mencionan que “las investigaciones descriptivas y explicativas aportan información de utilidad para su desarrollo y generan un sentido de entendimiento de los fenómenos que están ocurriendo en el contexto bajo estudio”, es decir, pretende identificar rasgos característicos, de una determinada situación, evento o hecho (pág. 92-94).

Los elementos poblacionales de análisis de esta investigación fueron los gerentes propietarios de estas PYMES del municipio de Estelí. Según información proveída por la Dirección General de Ingresos existe un aproximado de 19 empresas con inscripción vigente y clasificadas entre pequeña y mediana, dedicadas a la comercialización de muebles a escala, la cual, es significativa para medir competitividad; que de las 19 PYMES solamente contribuyeron a compartir información un total de 9, pero se tuvo que excluir 1 PYME porque no elabora muebles sino cajas de puros y no abona a los objetivos de investigación, por lo que el total de PYMES dedicadas a la comercialización de muebles tomadas en cuenta son 8, debido a ello no se utilizó ninguno de los criterios de muestra de acuerdo al tipo de investigación, pues la población es muy pequeña. La muestra está constituida por Mueblería Castillo, Mueblería Gámez, Taller Orozco, Carpintería Nuevo Estilo, Taller MB, Mueblería Mora, Taller Los Ángeles y Taller Ortiz Pérez

La entrevista a la experta se analizó por objetivos de investigación, mientras las encuestas y entrevistas al propietario se procesaron utilizando el software estadístico SPSS versión 20, realizando un análisis descriptivo-explicativo, se realizó cruce de algunas variables, los cuales se reflejan en tablas y gráficos.

Obtenidas las medidas descriptivas se procedió a comparar las variables de alto desarrollo, caracterización del sector madera-mueble y factores y cualidades de competitividad en dicho sector con el fin de darle salida a los objetivos propuestos estructurándose de la siguiente manera:

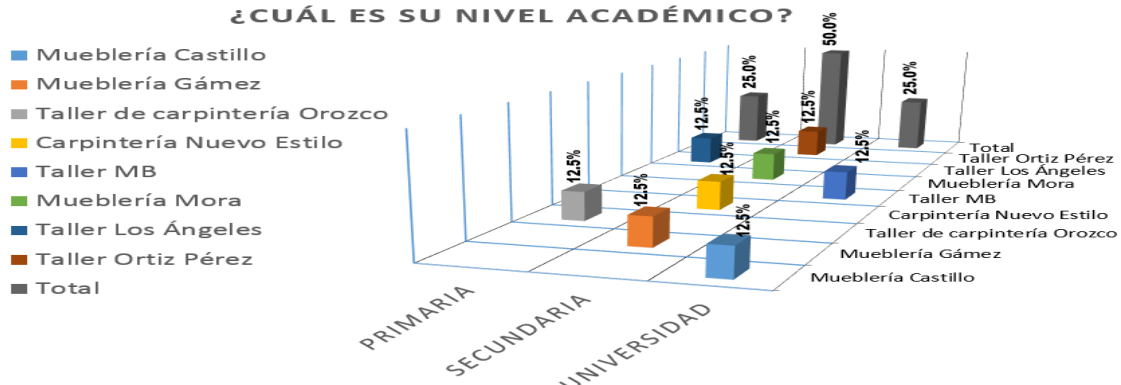
Cada gráfico se acompaña de un análisis porcentual o número de los resultados, concluyendo con un análisis general sobre las estrategias competitivas.

En primer lugar está: Caracterizar las PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí.

En principio las 8 PYMES tienen más de 5 años de experiencia en el sector lo que hace viable y adecuado el objeto de este estudio debido a que son PYMES que se han sostenido en el tiempo, independientemente de las circunstancias que afectan al sector.

A continuación se muestra el nivel académico de los propietarios de los talleres de muebles para determinación del sector.

¿CUÁL ES SU NIVEL ACADÉMICO?



Fuente: Elaboración propia

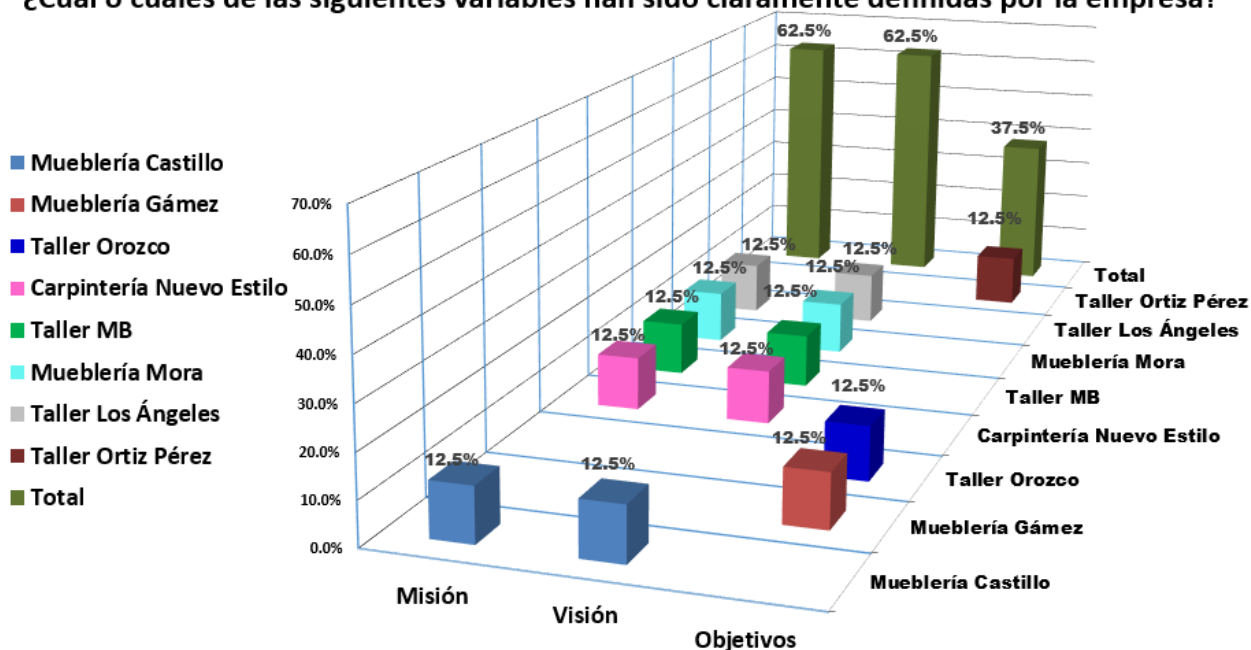
Según lo reflejado en el gráfico N° 1 un 25% de los propietarios formado por mueblería Castillo y taller MB coronaron estudios universitarios; los propietarios mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Ortiz Pérez que representan el 50% tienen como ciclo mínimo de estudio la secundaria, donde el 25% conformado por los propietarios de taller Orozco y taller Los Ángeles solo llegaron a primaria, lo que hace sumamente interesante el nivel de académico con que cuenta este sector, pues se puede deducir que están orientados al estudio, entonces saben leer, escribir, y saben sobre medidas, lo cual, da un toque mayor de precisión a las dimensiones y acabados de los muebles.

De conformidad a las inscripciones se refleja en el gráfico 2 que la mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y mueblería Mora se encuentran inscritas en la Alcaldía, es decir, el 37.5%, mientras la mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora constituyen el 62.5% que están inscritas en la DGI con número RUC y específicamente en el régimen de cuota fija. Esta singularidad les acerca de alguna manera a la legalidad necesaria para operar, incluso para ampliar su mercado con exportaciones, o bien para optimizar sus costos importando al por mayor algunos accesorios que no se producen en Nicaragua.

De forma particular los propietarios consultados manifestaron que tienen claramente definidos los aspectos más pertinentes para la existencia de una empresa, y en correspondencia a esto tenemos:

Gráfico N° 3 VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA

¿Cuál o cuáles de las siguientes variables han sido claramente definidas por la empresa?



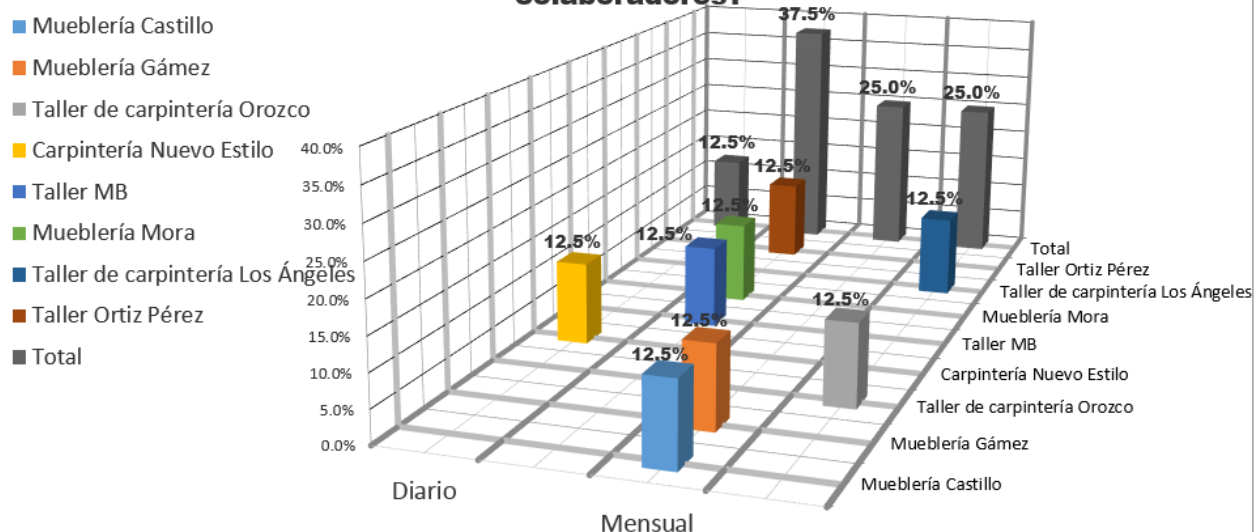
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 3, se visualiza que algunos propietarios tienen claramente definida cierta información importante. Así se muestra que la mueblería Castillo, carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles el (62.5%) tienen definida su misión y visión. En cambio la mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco y el taller Ortiz Pérez el (32.5%) cuentan con sus objetivos debidamente definidos, lo que debe significar que están claros de su estatus y rol empresarial, aunque ninguno tiene redactados sus valores, políticas y resultados.

Ahora se indicará la periodicidad de la evaluación de los trabajadores.

Gráfico N° 7 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A SUS COLABORADORES

¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?



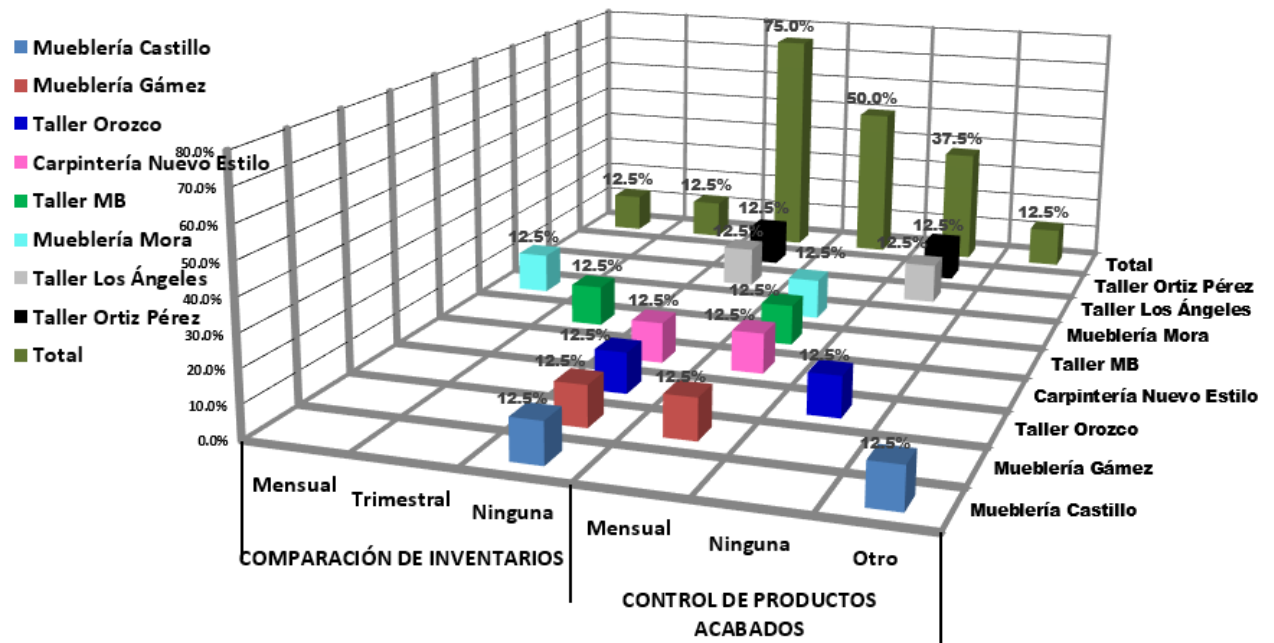
Fuente: Elaboración propia

En incumbencia al gráfico N° 7 es preciso expresar que el taller MB, la mueblería Mora y el taller Ortiz Pérez el (37.5%) evalúan semanalmente a su personal, mientras la mueblería Castillo y la mueblería Gámez el (25%) evalúan mensualmente, aunque la carpintería Nuevo Estilo el (12.5%) refiere que evalúa diariamente, lo que lleva a la idea de que estas PYMES tienden a corregir errores de procesos, mejorando el servicio que prestan.

De acuerdo con el próximo se refleja qué PYMES controlan los inventarios y los productos acabados.

Gráfico N° 9 COMPARACIÓN DE INVENTARIOS

¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en su contabilidad y realiza controles de productos acabados?



Fuente: Elaboración propia

Entre los periodos que se observan en el gráfico N° 9 en que los propietarios efectúan comparación de los inventarios físicos de los inventarios de contabilidad se tiene el mensual y trimestral con el (12.5%) de mueblería Mora y el taller MB respectivamente. Y los periodos en que realizan control de los productos acabados son semanal (otro) con el (12.5%) que es la mueblería Catillo y mensual, con la mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, para un (50%) lo cual, evidencia que hay mayor concentración en los productos acabados que en la materia prima que ingresa a la empresa, lo cual, puede ser riesgoso para la economía de la misma, porque no se sabe qué tanto se desperdicia al producir o se requiere para producir.

En la tabla que prosigue los propietarios entrevistados establecen objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y a la vez controlan su cumplimiento.

Tabla N° 2 OBJETIVOS O CUOTAS DE VENTA, DE RECAUDO Y DE UBICACIÓN

3. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de ubicación de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Bueno en eso casi poco en eso se hace debido a que cada uno de otros ya sabe cuánto trabajo tiene y cuánto se genera y en cuanto a 11 clientes nuevos nuestro trabajo nos da la publicidad y nunca haber quedado mal con el tiempo de entrega

Mueblería Gámez	Si se establece de acuerdo a la capacidad de pago de sus clientes, también se lleva un control de su cumplimiento.
Taller de carpintería Orozco	Bueno ahorita ha decaído las ventas debido a que la madera se ha escaseado pero casi nunca llevamos un control de inventarios por lo que no es necesario los trabajadores son de mucha confianza en mi taller.
Carpintería Nuevo Estilo	si se cuenta con un plan a ejecutarse a las orientaciones del diseño del trabajo y solo nos encargamos de dar algunas recomendaciones la mayor parte el personal ya es calificado
Taller MB	Como lo mío es la parte ingenieril no solo está como taller, también está como constructora pero como el trabajo es escaso no llevo cuotas de lo recaudado y si controlo el cumplimiento de mis ventas entregando en tiempo y forma el trabajo
Mueblería Mora	Si me posiciono como empresa grande y pensando ampliar el espacio de trabajo y con el tiempo de ejercer la profesión y esto contribuirá a buscar clientes nuevos y que ellos vengan al negocio
Taller de carpintería Los Ángeles	Lo que hago lo voy entregando y no hago recaudo de esto como mi negocio es pequeño no lo veo necesario y nunca he quedado mal con mi trabajo por eso lo hago con paciencia este
Taller Ortiz Pérez	No porque era pequeña y solo yo trabajaba en ella

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de la mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller de carpintería Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y la mueblería Mora, que constituyen el 75%, lo hacen de manera muy particular cada quien, aunque se ve en los comentarios que el personal es calificado y por otro lado que la experiencia que tienen les puede llevar tomar la decisión de ampliar sus locales de acuerdo aumenten sus clientes.

En la tabla que sigue se establece el porcentaje en que se encuentra en la actualidad la planta de producción de las PYMES que se analizan tomando en consideración después del tiempo de veda forestal.

Tabla N° 3 PORCENTAJE DE CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCCIÓN

12. ¿En qué porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa? Considerar los tiempos de mantenimiento	
	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	En un 70% por lo que nunca se deja de trabajar para no parar los trabajos que ya tenemos
Mueblería Gámez	En un 90% por ejemplo cuando se termina un contrato se inicia con el mantenimiento aun estando en constante trabajo para no perder la clientela
Taller de carpintería Orozco	No se hace debido a que el trabajo es poco digamos un 10%
Carpintería	En un 70 % se mantiene el trabajo para evitar tener muchas

Nuevo Estilo	pérdidas
Taller MB	Los mantenimientos son mínimos pero aun siendo el negocio pequeño siempre se dan más o menos en un 90% y el 10% es para dar mantenimientos
Mueblería Mora	En un 100% debido a que los trabajos se realizan los fines de semana para no atrasar la producción.
Taller de carpintería Los Ángeles	0%
Taller Ortiz Pérez	0%

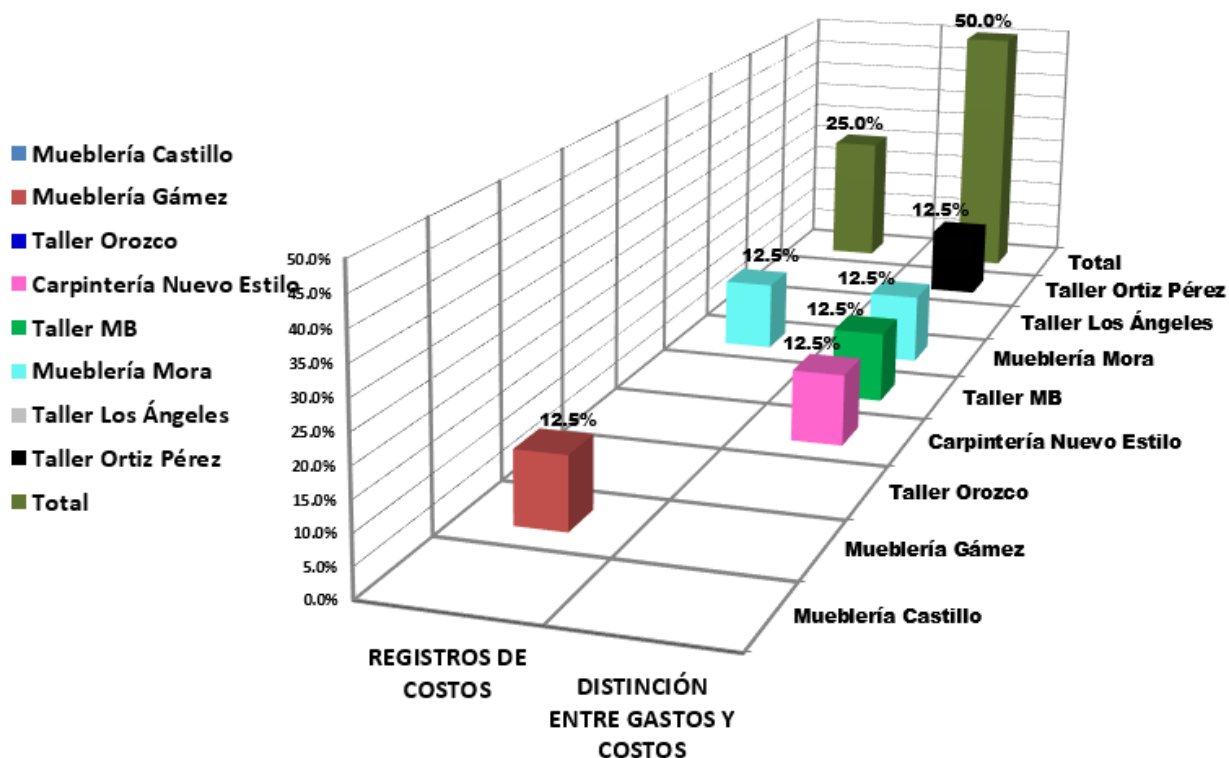
Fuente: Elaboración propia

Al menos un 37.5% compuesto por la mueblería Gámez, taller MB y mueblería Mora aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción; un 25% formado por la mueblería Castillo y la carpintería Nuevo Estilo aprovechan más o menos un 70% de la planta; y el 37.5% constituido por el taller de carpintería Orozco, taller de carpintería Los Ángeles y el taller Ortiz Pérez, solo están subsistiendo, al punto de plantear que su utilización de la planta es del 10% al 0%.

En el próximo gráfico se observa si los propietarios registran costos y si efectúan diferenciación entre gastos y costos.

Gráfico N° 14 REGISTROS DE TODOS LOS COSTOS Y GASTOS

¿Existen registros de todos los costos y se distingue claramente los gastos de los costos?

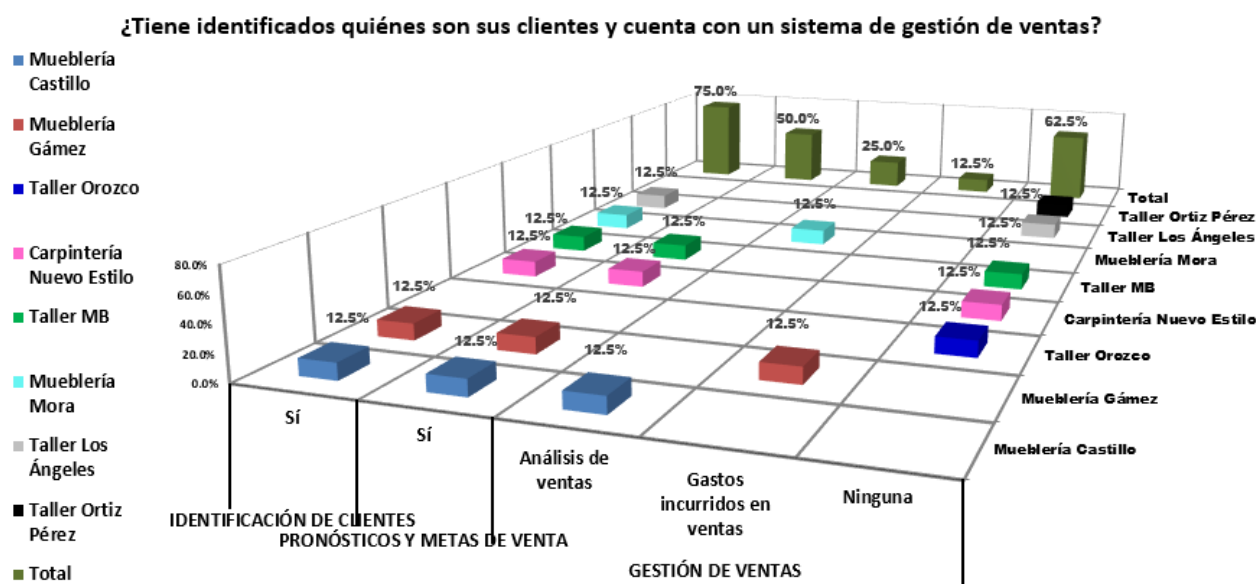


Fuente: Elaboración propia

En principio, los únicos que registran los costos son la mueblería Gámez y la mueblería Mora, para un (25%); y propietarios que distinguen entre gastos y costos son de la carpintería Nuevo Estilo, taller MB, mueblería Mora y taller Ortiz Pérez para un (50%). Dentro de este contexto, merece manifestar que si se tiene la visión y misión empresarial y no se formaliza la contabilidad y se confunden los fondos propios con los de la empresa, se está frente a un problema de posible iliquidez por no obedecer a los mínimos parámetros para hacer que funcione una empresa.

Siempre con el afán de establecer el manejo de clientes se combinaron una serie de datos para concretar con precisión el estado de las PYMES en estudio en conexión a lo propuesto, y ello se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 19 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS



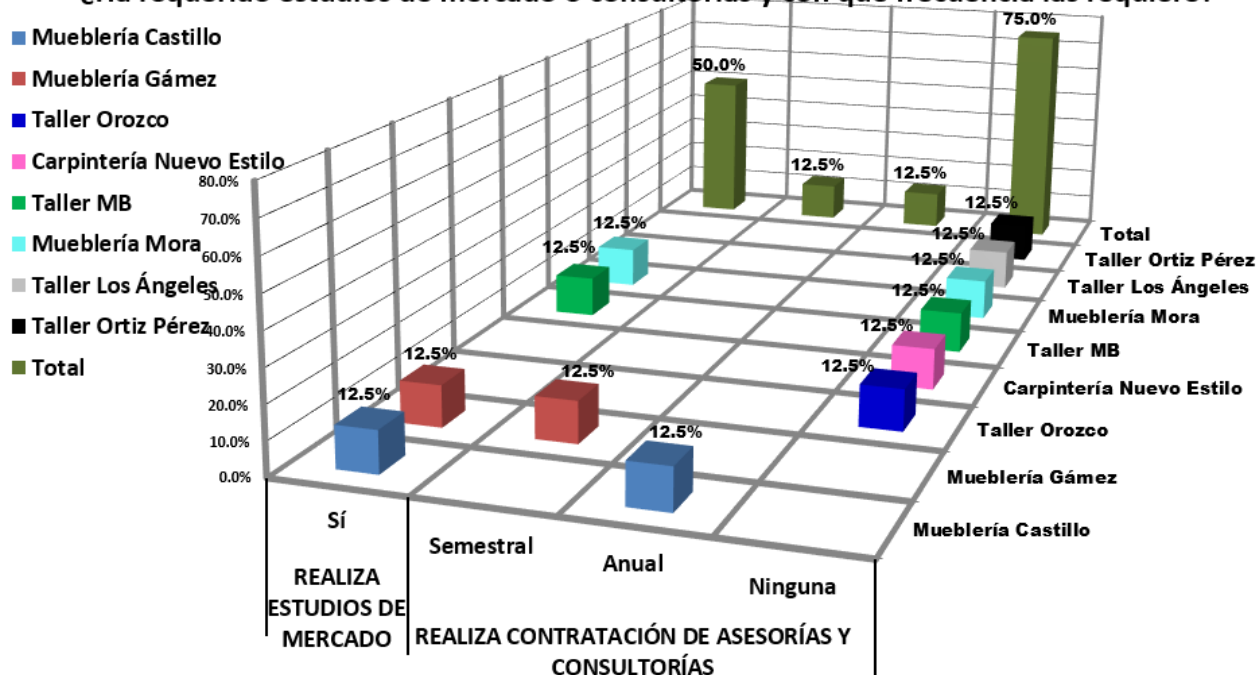
Fuente: Elaboración propia

Aunque la mayoría de los propietarios tienen claramente identificados a sus clientes, no lo es respecto al pronóstico de ventas, que en este gráfico refleja que el 50% de los propietarios tienen contemplado los pronósticos de ventas, formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y el taller MB. Y en cuanto la gestión de ventas sí efectúa análisis de ventas el 25% conformado por la mueblería Castillo y la mueblería Mora; y sobre gastos incurridos en ventas lo contempla la mueblería Gámez con el 12.5%, el resto no incluye nada sobre gestión de ventas sobre análisis de ventas y gastos incurridos en ventas.

El próximo gráfico refleja la importancia que tiene para las PYMES en estudio las consultorías y estudio de mercado.

Gráfico N° 22 ESTUDIOS DE MERCADO O CONSULTORÍAS

¿Ha requerido estudios de mercado o consultorías y con qué frecuencia las requiere?



Fuente: Elaboración propia

Según lo reflejado en el gráfico 22 el 50% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller MB y la mueblería Mora, han realizado estudios de mercado; mientras que solamente el 25% constituido por mueblería Castillo y mueblería Gámez han realizado contrataciones de asesores y consultores al menos semestralmente y de manera anual respectivamente.

Esto da a entender muchos de los propietarios no le dan importancia al estudio de mercado, ni pretenden capacitarse ni aprender nuevas técnicas para optimizar los recursos existentes en la PYME.

El siguiente gráfico nos manifiesta sobre otros aspectos de promoción y publicidad que se vuelven de mucha importancia para esta investigación.

Gráfico N° 29 MATERIAL DE APOYO PARA LA VENTA

¿Dispone y utiliza regularmente material de apoyo para la venta tales como folletos y muestras de productos?



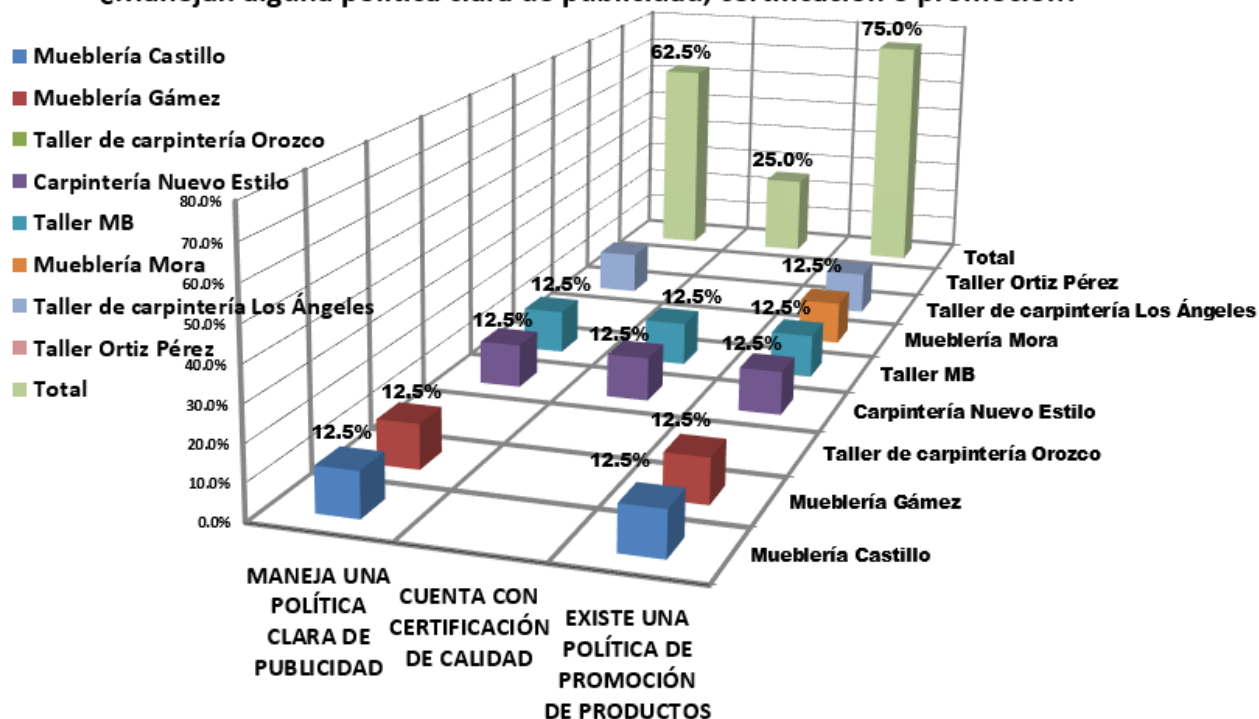
Fuente: Elaboración propia

Al menos un 62.5% de las PYMES formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y taller los Ángeles, mantienen muestras de sus productos en sus entidades, de los cuales, solo el 25% compuesto por la mueblería Gámez y la carpintería Nuevo Estilo tienen material publicitario de sus PYMES; y el 12.5% representado por la mueblería Castillo paga viñetas radiales, es decir, que estas tres PYMES son las que más sobresalen en el aspecto publicitario en relación a las otras, y es el mejor rasgo de que están luchando por posicionarse.

En el próximo gráfico se observa si los propietarios manejan alguna política clara de publicidad, certificación o promoción.

Gráfico N° 31 POLÍTICA DE PUBLICIDAD

¿Manejan alguna política clara de publicidad, certificación o promoción?



Fuente: Elaboración propia

Al respecto se muestra que el 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, taller MB y el taller Los Ángeles, manejan alguna política clara de publicidad y de promoción de sus productos, aunque de estas solo el 25% formado por carpintería Nuevo Estilo y taller MB cuentan con certificación de calidad de sus productos, al menos cinco apuntan adecuadamente a la publicidad y promoción, no obstante únicamente carpintería Nuevo Estilo y taller MB se garantizan una publicidad y promoción más garantizada en teoría.

En la tabla número 6 se trata de determinar la diferenciación de los muebles que producen los encuestados respecto de la competencia y lo que los diferencia de estos.

TABLA N° 6 ATRIBUTOS DE SU PRODUCTO

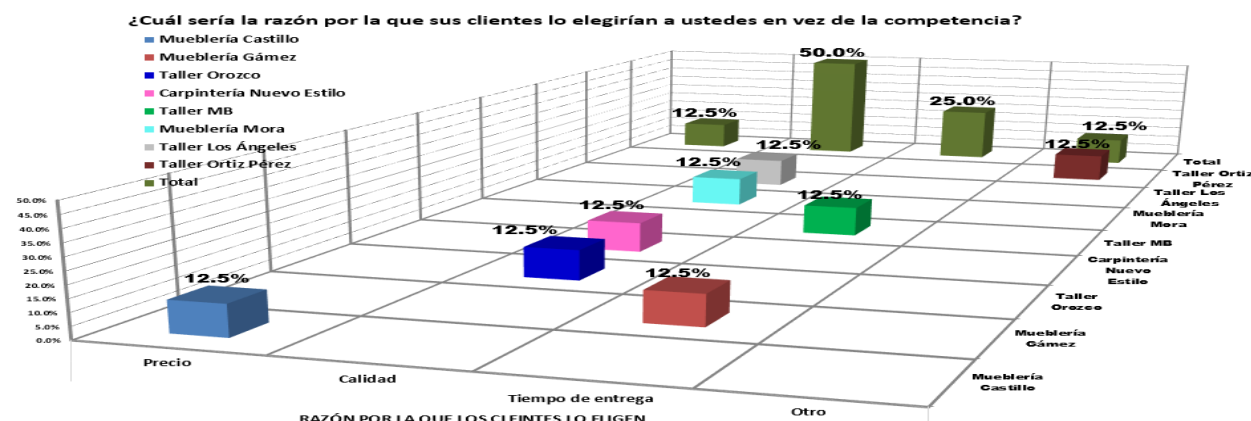
16. ¿Existe claridad respecto de los atributos de su producto y la diferencia con los atributos de los productos de la competencia? ¿Qué los hace diferentes?	
Nombre del establecimiento	Comentarios según entrevista
Mueblería Castillo	Sí, en la calidad, atención al cliente, estilos y nuevos diseños
Mueblería Gámez	Sí, La calidad del trabajo y producto terminado
Taller de carpintería Orozco	No me hace ver la competencia yo me dedico a mi trabajo en si
Carpintería Nuevo Estilo	Sí, Satisfacción a mis clientes de un buen trabajo, no le pongo mente mucho a la competencia
Taller MB	Sí, Materiales, diseños, formas y estilos.
Mueblería Mora	Sí, la calidad del producto, la confianza entre otros
Taller de carpintería Los Ángeles	No
Taller Ortiz Pérez	No

Fuente: Elaboración propia

Como resultado se obtuvo que el 50% conformado por los propietarios de mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería Mora y carpintería Nuevo Estilo piensan que es la calidad con la que reciben sus productos lo clientes es lo que los diferencian de las demás. Sin embargo el 12.5% formado por el propietario de taller MB piensa que son los diseños los que lo diferencia de los demás; más sin embargo se puede decir que hay un 50% representado por los propietarios de taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, taller Los Ángeles y Taller Ortiz Pérez no se preocupan por la competencia. Esto nos debe simbolizar que aproximadamente la mitad de los encuestados son los que verdaderamente producen pensando en superar a la competencia.

Según el gráfico número 33 los propietarios manifiestan la razón por la que sus clientes les eligen.

Gráfico N° 33 RAZONES DE DIFERENCIACIÓN

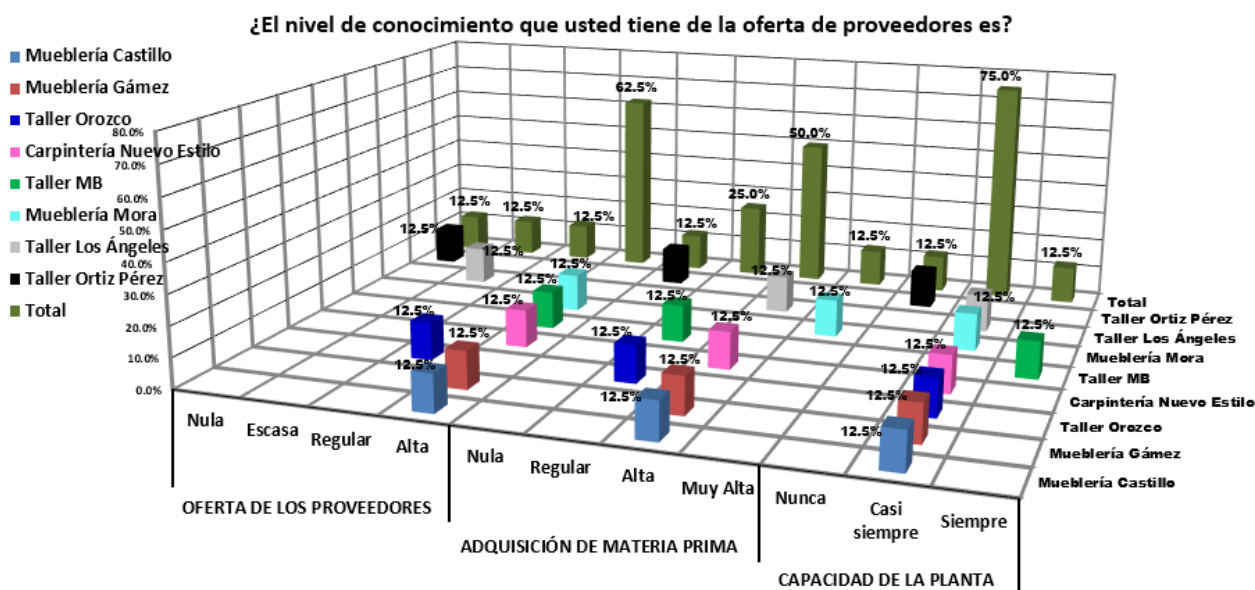


Fuente: Elaboración propia

Esta referencia del resultado, lo que nos ilustra es que 50% de los propietarios constituido por taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y el taller Los Ángeles, definen que sus clientes les eligen por la calidad en sus productos; otro 25% conformado por mueblería Gámez y taller MB establecen que sus clientes les eligen por el tiempo de entrega de sus productos; y un 12.5% formado por mueblería Castillo sostiene que sus clientes le eligen por el precio de sus productos. Ante esta variedad es mayoría la calidad, seguido del tiempo de espera y por último el precio, se puede determinar de alguna manera la estrategia a aplicar por cada una de las PYMES en estudio.

En el próximo gráfico se expresa acerca de cómo controlan los propietarios la oferta de los proveedores en correspondencia con la capacidad de su planta de producción y los pedidos.

Gráfico N° 37 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA OFERTA DE PROVEEDORES



Fuente: Elaboración propia

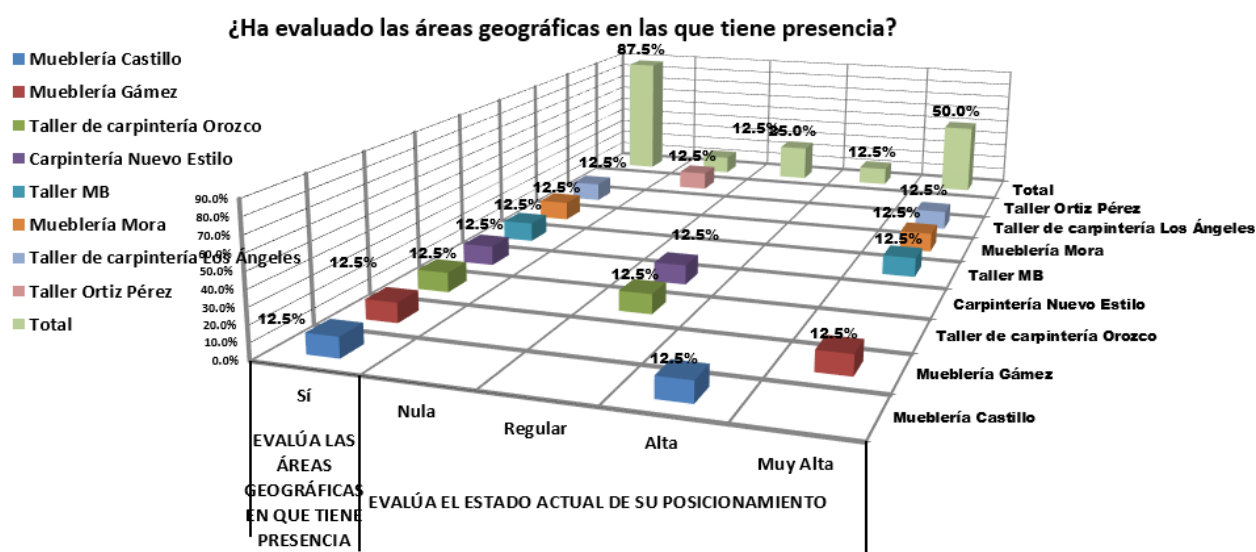
Como resultado se identifica que el 62.5% de los propietarios constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB y

mueblería Mora conocen la oferta de sus proveedores en calificación de alta; el 12.5% formado por taller Orozco, taller Los Ángeles y taller Ortiz Pérez conoce la oferta de sus proveedores en calificación de regular, escasa y nula respectivamente. Por otro lado pueden tener disponibilidad en todo tiempo de materia prima para cumplir con pedidos que superen su producción normal en un 62.5% constituido por mueblería Mora, mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller Los Ángeles en calificación de muy alta y alta, un 25% formado por taller Orozco y taller MB en calificación regular y un 12.5% representado por taller Ortiz Pérez en calificación de nula. Además, se les preguntó si tienen trabajando su pronta productiva en su capacidad máxima para medir el índice de subutilización de la misma, obteniendo como resultado que el 12.5% representado por taller MB siempre tiene trabajando a su máxima capacidad su planta de producción; 75 % constituido por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, carpintería Nuevo Estilo, mueblería Mora y taller Los Ángeles casi siempre tienen trabajando a su máxima capacidad su planta de producción; y el 12.5% formado por el taller Ortiz Pérez nunca tiene trabajando a su máxima capacidad su planta de producción.

De todo lo referido anteriormente se admite plantear que hay factores positivos para alguna de las PYMES en estudio, al punto que no requieren de aumentar sus instalaciones en las plantas de producción si se diera una posibilidad de atender más clientes de los que atienden convencionalmente y estas PYMES son: mueblería Mora, mueblería Castillo, mueblería Gámez, carpintería Nuevo Estilo y taller Los Ángeles.

En el gráfico que sigue se divulga si las PYMES en estudio evalúan las áreas geográficas que atienden, así como el estado de su posicionamiento.

Gráfico N° 38 EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE TIENE PRESENCIA



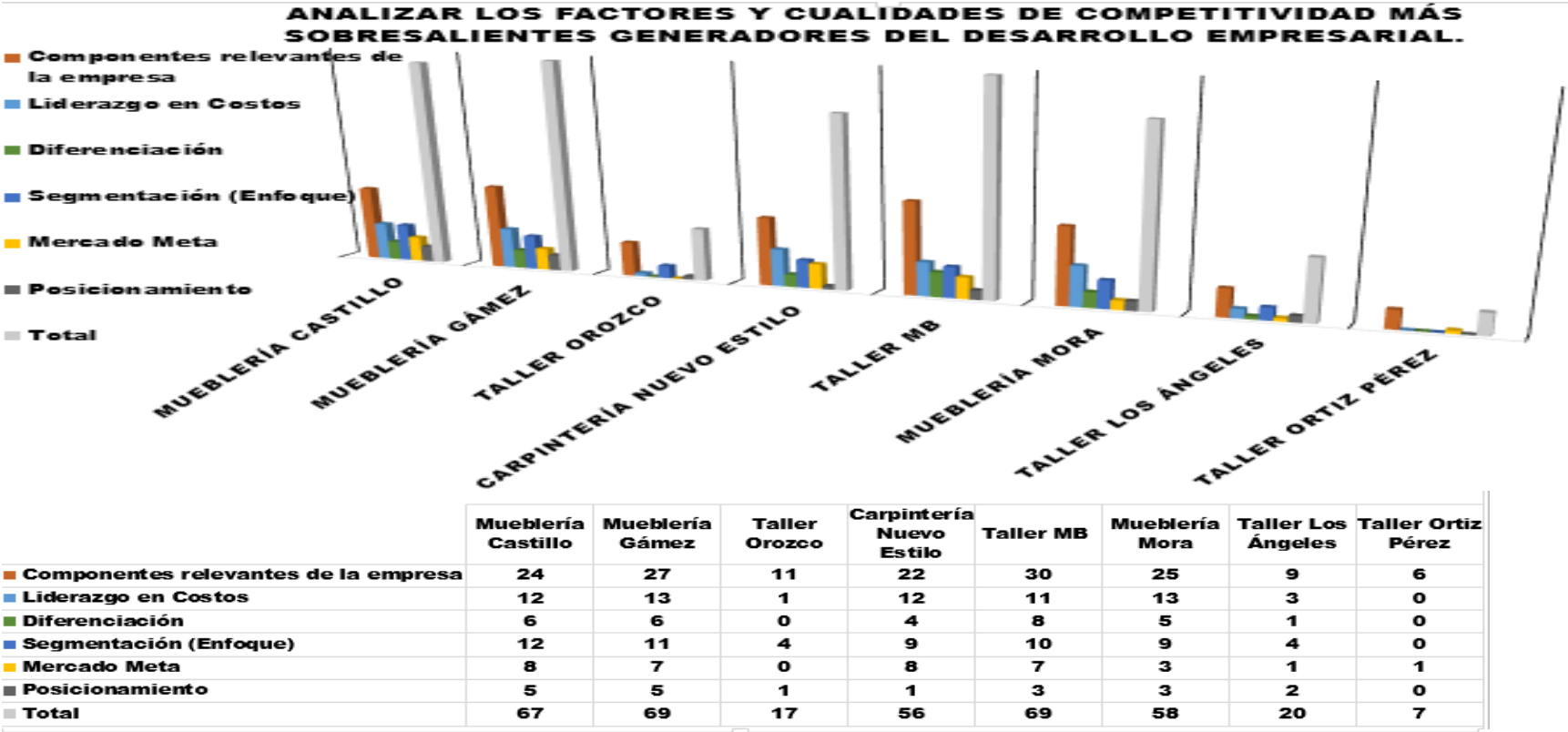
Fuente: Elaboración propia

Aquí la evidencia es que el 87.5% de los propietarios formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, taller Orozco, Carpintería Nuevo Estilo, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia, sin embargo el taller Ortiz Pérez no lo hace. Pero el evaluar el posicionamiento le corresponde en su calificación de muy alta y alta a un 62.5% formado por mueblería Castillo, mueblería Gámez, mueblería MB, mueblería Mora y taller Los Ángeles; cuya calificación de regular se refleja con un 25% conformado por taller Orozco y carpintería Nuevo Estilo, y de carácter nulo concentrado en el taller Ortiz Pérez.

En cuanto al tercer objetivo se efectuó un análisis de las estrategias más representativas y determinantes en el sector investigado. Los objetivos de esta investigación se cumplen en los resultados que arrojan los instrumentos que se aplicaron.

El objetivo 3 versa de la siguiente manera: Analizar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes generadores del desarrollo empresarial, así también, se incorporó el correspondiente soporte teórico.

Gráfico N° 40 SÍNTESIS LOS RESULTADOS DE ESTE TERCER OBJETIVO.



Fuente: Elaboración propia

En este estado de la investigación se presenta el gráfico que refleja en síntesis los resultados de este tercer objetivo.

Factores determinantes de la competitividad	Mueblería Castillo	Mueblería Gámez	Taller Orozco	Carpintería Nuevo Estilo	Taller MB	Mueblería Mora	Taller Los Ángeles	Taller Ortiz Pérez	Mejor Ponderación
Componentes relevantes de la empresa	22	25	11	21	27	23	9	6	Mejor Ponderación el taller MB
Liderazgo en Costos	10	11	1	10	10	11	3	0	Mejor Ponderación Mueblería Gámez y Mora
Diferenciación	6	6	0	4	7	5	1	0	Mejor Ponderación el taller MB
Segmentación (Enfoque)	12	11	4	9	10	9	4	0	Mejor Ponderación Mueblería Castillo
Mercado Meta	12	12	3	14	13	8	6	5	Mejor ponderada Carpintería Nuevo Estilo
Posicionamiento	4	4	1	1	3	3	2	0	Mejor ponderadas Mueblería Castillo y Gámez
Totales	66	69	20	59	70	59	25	11	Mejor ponderadas Mueblería Castillo y Gámez

Fuente: Elaboración propia

Las más sobresalientes son la mueblería Gámez y Taller MB, siendo similar a ellas la mueblería Castillo.

Como resultado por variable se expresa:

En la variable componentes relevantes de la empresa la de mayor puntaje es Taller MB que superó por 3 puntos a la mueblería Gámez.

En la variable liderazgo en costos la de mayor puntaje es la mueblería Gámez y la mueblería Mora que superaron por 1 punto a la mueblería Castillo y carpintería Nuevo Estilo.

En la variable diferenciación la de mayor puntaje es Taller MB que superó por 2 puntos a la mueblería Gámez y mueblería Castillo.

En la variable segmentación (Enfoque) la de mayor puntaje es la mueblería Castillo que superó por 1 punto a la mueblería Gámez.

En la variable mercado meta la de mayor puntaje es la carpintería Nuevo Estilo que superó por 1 punto al taller MB.

En la variable posicionamiento la de mayor puntaje es la mueblería Castillo y mueblería Gámez que superaron por 2 puntos al Taller MB y carpintería Nuevo Estilo.

Objetivo 4: Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

Una vez debatidos todos los resultados de esta investigación y dejando al descubierto cuáles son las PYMES más sobresalientes en cuanto a los factores y cualidades de competitividad que han desarrollado se hace preciso poner en manifiesto los resultados del cuarto objetivo de esta investigación que literalmente se ha definido de la siguiente manera: Estructurar los factores explícitos e implícitos de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

El criterio para determinar cuáles son los factores y cualidades de competitividad de mayor incidencia se mencionan primeramente los que han sido utilizados por al menos el 75% de los propietarios de las PYMES en estudio.

Los más sobresalientes para proponer entre la variable Componentes relevantes de la empresa son: Experiencia de más de 5 años, la definición más sobresaliente de su misión y visión es el crecimiento. Tienen un criterio óptimo de uso, con cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo. Realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa. Conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.

En cuanto la variable Liderazgo en Costos los más sobresalientes son: Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados. El personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles. Logran la permanencia de su personal calificado.

Para hablar de los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes en la variable de Diferenciación se establecen las siguientes: Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores. Siempre están buscando una presentación novedosa y conocen la oferta de sus proveedores. Manejan un control de calidad de materias primas y un registro

actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs). Cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes. Evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia.

En mención de la variable Mercado Meta se expresa que: Se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.

Y en cuanto al Posicionamiento la mayoría evalúa el posicionamiento de empresa.

Ahora se describen los factores y cualidades de competitividad que son utilizados de manera independiente, donde coinciden menos las PYMES en estudio que va de la mitad hacia abajo, lo cual se refleja en el cuadro que sigue:

Aquí para determinar los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes se utilizó el criterio del investigador.

Los más sobresalientes para proponer entre la variable Componentes relevantes de la empresa son: Tienen Estudios Universitarios. Están inscritas en la Alcaldía. Cuentan con sus objetivos debidamente definidos. Cuenta con manual de funciones y de procesos por escrito. Tienen un programa definido para la capacitación. Tienen implementado un programa de seguridad laboral. Mantienen control sobre el inventario físico en algún período. Aprovechan entre el 90% y el 100% de uso de la planta para producción. Usan las máquinas de 1 a 3 años. Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores, manejo de proveedores, control la hoja de pedido y lista de proveedores aceptada.

Respecto la variable de Liderazgo en Costos los más sobresalientes son: Distinguen entre gastos y costos. Determinan de precios por la demanda y la oferta respectivamente. Comparan de sus precios con los de la competencia. Analizan los precios y el mercado que tienen conquistados la competencia. Analizan su gestión de ventas.

Entre los factores y cualidades de competitividad más sobresaliente en la variable de Diferenciación se establecen las siguientes: Realizan evaluación de las condiciones de sus proveedores. Llevan alguna clase de control por escrito los cuales le sirven para garantizar adecuados niveles de rotación, uso y control de sus existencias en materias primas.

En mención de la variable Segmentación se expresa que: Llevan un registro de reclamos y recomendaciones de mejoramiento. Mantienen un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten. Tienen clientes en todo el departamento de Estelí, en Managua, occidente y el sur de Nicaragua. Son elegidos por sus clientes por el precio ofertado de sus productos.

Relacionado con el Mercado Meta se puede expresar que: Evalúan mensualmente el plan de mercadeo. Llevan un plan de comunicación que indica claramente qué, cómo, quién y cuándo comunicar, así como un control de los

materiales. Evalúan el seguimiento de las tendencias del momento aplicadas a su producción. Cuenta con certificación de calidad de sus productos. Tienen material publicitario de sus PYMES. Evalúan los mecanismos de promoción de que dispone dentro de su actividad económica. Evalúan este plan de manera anual. Pagan viñetas radiales.

Y en cuanto al Posicionamiento unos pocos han desarrollado y registrado una marca y logo.

Así se hace el planteamiento de los factores y cualidades de competitividad que más sobresalen tanto a nivel del conjunto de las PYMES estudiadas, como a nivel independiente.

En consecuencia, solo queda concluir en virtud de los objetivos planteados.

IV. Discusión y conclusión

De acuerdo a la hipótesis se confirma que cuando las PYMES comercializadoras de muebles de madera del municipio de Estelí cumplen con los requisitos mínimos para operar y ponen en ejecución las estrategias de competitividad más pertinentes alcanzan un alto desarrollo, entre las sobresalieron tenemos: el taller MB, las mueblerías Gámez, Mora y Castillo, y carpintería Nuevo Estilo

De conformidad con la investigación se puede concluir lo siguiente:

Se logró caracterizar ocho PYMES dedicadas a la comercialización de muebles de madera en el Municipio de Estelí de manera pormenorizada y particularizada.

Se identificaron de manera amplia los factores y cualidades de competitividad de las PYMES en estudio.

Quedaron analizados los factores y cualidades de competitividad más sobresalientes que proponen desarrollo empresarial.

Se compuso en conjuntos los factores y cualidades de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local.

Al analizar la opinión de los propietarios de los ocho establecimientos en estudio y de la experta en el tema en cuanto las estrategias empresariales, tenemos lo siguiente:

La mejor ponderación en cuanto los componentes más relevantes de la empresa, corresponde al taller MB ya que tiene más de 5 años sosteniéndose en el mercado, su propietario cuenta con estudios universitarios, tiene una filosofía más fundamentada, está muy bien estructurada desde el punto de vista organizacional, produciendo de forma ordenada, conoce muy bien los gustos y preferencias de sus clientes, tiene muy buenas relaciones con sus proveedores y cuenta con área comercial.

En la estrategia competitiva de Liderazgo en costos la mejor ponderación la sostienen las mueblerías Gámez y Mora, y esto se debe a que tienen mejor determinado el precio de sus productos y son los que han efectuado acciones para

ser más competitivos, apoyados en que manejan un plan estratégico para adquisición de equipos, efectúa análisis de ventas, el personal se mantiene en capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles.

Respecto a la Diferenciación la mejor ponderación es para el taller MB, lo cual consigue gracias a la adición de atributos diferenciales en sus muebles y por el acceso a la materia prima disponible que ellos tienen en el mercado.

En cuanto la segmentación la mejor ponderación es para la mueblería Castillo debido a la forma más adecuada para comercializar, porque ha especializado más su área de producción, tiene ubicados a sus potenciales clientes, tiene ubicada el área geográfica de sus clientes, ha realizado estudios respecto a las necesidades de los clientes, puede atender a sus clientes al punto de llevarle el producto hasta su casa y tiene la mejor capacidad de producción para resolver en el tiempo adecuado los pedidos.

Referido al Mercado Meta la PYME mejor ponderada es la carpintería Nuevo Estilo y esto porque procura satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, tiene más implementados sus planes de Marketing, orienta sus puntos de venta de manera que sean atractivos para los clientes y maneja muy bien el entorno de la producción y comercialización de muebles.

Concerniente al Posicionamiento las mejores ponderadas son la Mueblería Castillo y Gámez porque han ubicado adecuadamente sus productos respecto a los competidores y se dan cuenta cómo piensan sus clientes.

Se logró plantear un conjunto de factores y cualidades de competitividad con mayor incidencia en el desarrollo de las PYMES que se dedican a la comercialización de muebles de madera en el mercado local y los más utilizados por al menos el 75% de los propietarios de las PYMES en estudio o que coincidieron, se refleja así:

En la variable Componentes relevantes de la empresa son: Experiencia de más de 5 años; la definición de su misión y visión en el crecimiento; tienen un criterio óptimo de uso; con cierta correspondencia con el programa de mantenimiento preventivo; realizan un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa; así también, conocen bastante bien los gustos y preferencias de los clientes nicaragüenses.

En cuanto la variable Liderazgo en Costos los más sobresalientes son: Los propietarios se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados; la capacitación continua en cuanto la calidad de sus muebles y logran la permanencia de su personal calificado.

Sobre la Diferenciación se establecen las siguientes: Analizan mensualmente el desempeño y la calidad de sus productos con los productos de los competidores; siempre están buscando una presentación novedosa; conocen la oferta de sus proveedores; manejan un control de calidad de materias primas y un registro actualizado de entradas y salidas (inputs y outputs); cuentan con un área comercial donde exhiben sus productos y los ponen a la venta de sus clientes y evalúan las áreas geográficas en las que tienen presencia.

En mención de la variable Mercado Meta se expresa que: se enfocan en estudiar más la tecnología utilizada respecto a los precios y el mercado que tienen conquistados.

Y en cuanto al Posicionamiento la mayoría evalúa el posicionamiento de empresa.

V. Bibliografía

BERNAL, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia.

Bilancio, G. (2008). *Las ideas, el conocimiento y la acción*. México.

Castaño Montes y Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente amco*. Pereira.

Castro, L. y. (2011). *Manuales prácticos de la pyme: Como elaborar un plan de marketing*. Pereira.

Ferrell y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México, D.F.

Ferreira y De Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación I*. Córdoba.

Fischer de la Vega, E. C. (2011). *Mercadotecnia*. México.

Garay, L. J. (2005). *El concepto de la competitividad*. Bogotá.

Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Manuales prácticos de la PYME como elaborar un plan de marketing*. Pereira.

Hill y Jones, G. R. (2009). *Competitividad estratégica*. Texas.

Hitt, I. y. (2008). *Las estrategias empresariales y la estructura del rival*. Arizona.

Kotler Y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. México.

Kotler Y Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México.

Maccarone, J. L. (2017). *Método de ponderación de la competitividad de PyMEs del sector industrial metalmecánico, Universidad Nacional de La Plata, Argentina*.

Pomareda, B. y. (1998). *La Industria de la Madera en Nicaragua: Condiciones de Competitividad*. Managua.

Porter, M. E. (1990). *Ser competitivo. En La ventaja competitiva de las naciones (pág. 41)*. Chicago.

Ries y Trout, J. (1991). *Posicionamiento*. México.

Rohvein, Paravie, Urrutia, Roark, Nunes y Ottogalli, D. (2013), *Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las PYMES*. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín – Colombia Vol. 21 - No. 29.

Saavedra García, M. L. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana*. Pensamiento & Gestión. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. 93-124.

Saavedra García, M. L. (2010). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Distrito Federal.

Salim y Carbajal, R. (2006.). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*.

Santamaría, O. J. (2008-2009). *Estudio de Determinación de la Demanda de Madera de la Industria por Distrito Forestal y sus principales Variables de Negocios en Nicaragua para el Periodo 2008-2009*. Industrias forestales.

Shión y Filomeno, S. (2010). *Consultoría, Actualización de la cadena Madera Mueble*. ProPemce, 70.

Solano, Pérez y Uzcátegui, Carolina (2017). *li congreso internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo xxi*. Machala, Ecuador.

Stanton, E. y. (2010). *Stanton, Etzel y Walker, Bruce J*. Columbia.

Stud. phil. Alexia Anah Ihle Kimmich. (2005). *La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en PyMEs de Paraguay y Uruguay*. Primer Foro de Competitividad del MERCOSUR, (pág. 38). Montevideo.